



Jahrestagung Hamburg 2008

**Wissensmanagement in kleinen und mittleren
Unternehmen (KMU)**

Mensch – Organisation – Technik

Jan Soose

Überblick / Agenda

- Einführung – Wissensmanagement und KMU
- Was ist Wissen?
- Wissensmanagement – Wissensbasis, Prozesse und Bausteine
- Barrieren des Wissensmanagements in KMU
- Erfolgsfaktoren des WM in KMU
- Ausblick / Diskussion

Warum Wissensmanagement

- Globalisierung
- komplexere und dynamischere Märkte
- kürzere Produktlebenszyklen
- geringere Halbwertszeit von Wissen
- Verlangen nach intelligenten Produkten / Lösungen
- hoher Spezialisierungsgrad in KMU
- Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern

typische Merkmale von KMUs

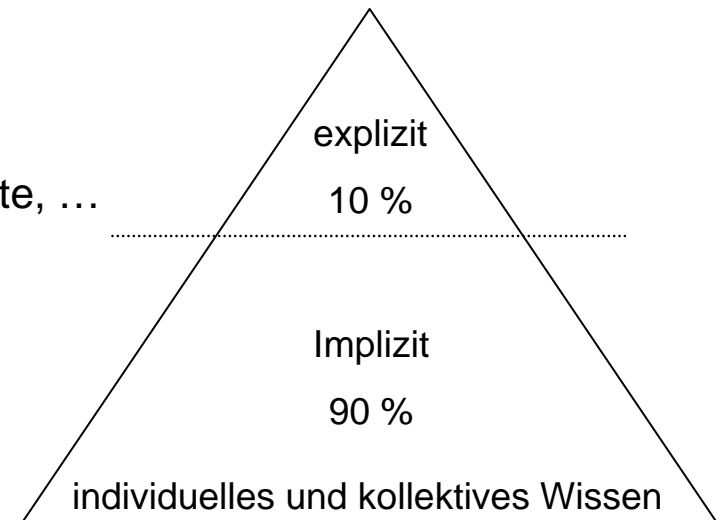
- stark durch den Gründer geprägt / große Abhängigkeit
- häufig hohe Abhängigkeit von wenigen Spezialisten im Unternehmen
- weniger gute Eigenkapitalquoten
- ungünstigere Kreditkonditionen
- operatives Tagesgeschäft bündelt personelle Ressourcen
- kurzfristige Handlungsorientierung
- wenig dokumentiertes Wissen
- schlechterer Zugang zu „neuem“ Wissen

Daten, Informationen und Wissen

- Daten:
 - aneinander gefügte Zeichen
 - Rohmaterial in Form von Zahlen und Fakten
 - keine Bedeutung und Verwendungshinweis / kontextunabhängig
- Informationen:
 - in Kontext eingeordnete Daten
 - subjektiv und empfängerorientiert
 - Grundlage für Wissensgenerierung
- Wissen:
 - Verknüpfen, Vergleichen, Bewerten und Austauschen von Informationen durch Menschen
 - an Wissensträger (Person, Organisation) gebunden und somit kontextabhängig
 - Netz aus Denkmustern, Werten, Kenntnissen und Fähigkeiten eines Menschen zum Lösen von Aufgaben / Problemen

Wissensarten

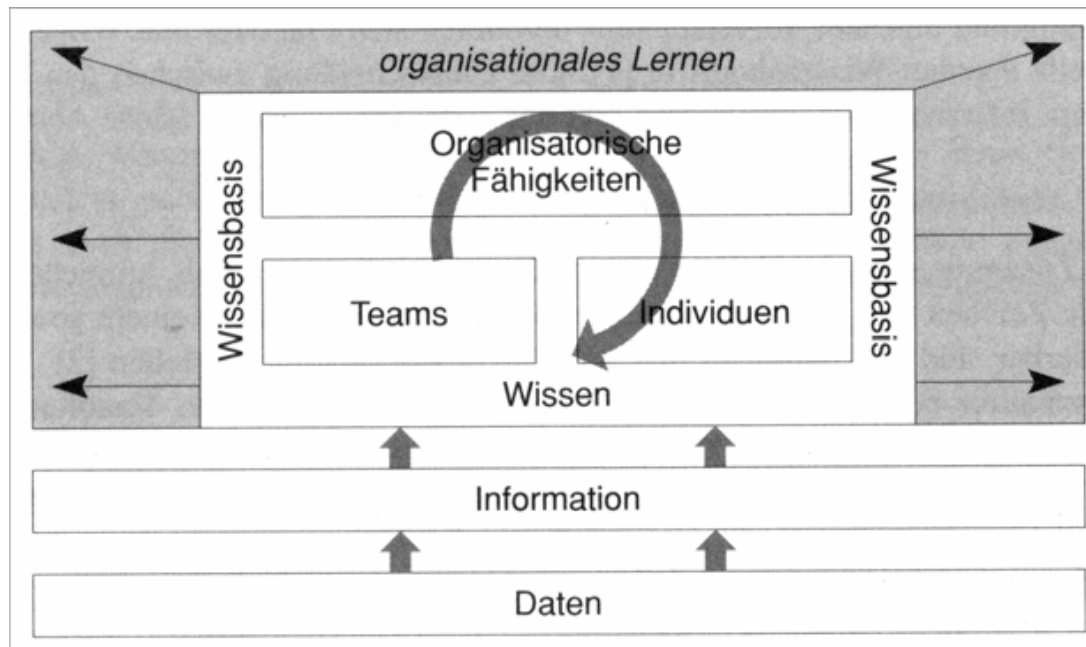
- explizites Wissen:
 - beschreib-, formalisier- und strukturierbar
 - einfach imitierbar
 - nicht personen- und kontextgebunden
 - z.B.: Verfahrens- und Produktbeschreibungen, Bedienungsanleitungen, Datenbanken, Dokumente, ...
- implizites Wissen:
 - nicht vollständig darstellbar
 - dem Handelnden oft unbewusst
 - persönlich und kontextspezifisch
 - z.B.: Routinen, subjektives Können, Erfahrungen, „learning by doing“, ...



Wissensmanagement

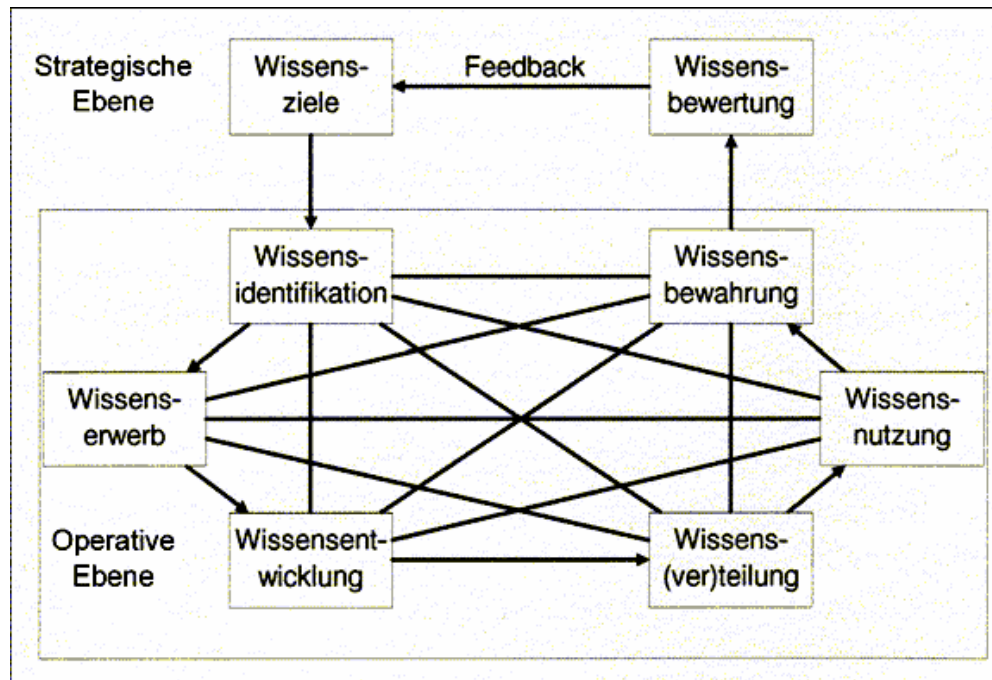
- Gesamtheit der personalen, organisatorischen, kulturellen und technischen Praktiken, die in einer Organisation auf eine effiziente Nutzung der Ressource Wissen zielen
- strategisches Führungskonzept, um die Ressource Wissen systematisch und aktiv zu gestalten und die Wissensbasis durch individuelles und kollektives Lernen mit neuem Wissen zu bereichern
- Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des organisationalen Wissens zur Realisierung der Unternehmensziele

Aufbau der organisationalen Wissensbasis



Quelle: Probst et al. (2006), S. 15.

Prozesse und Bausteine des Wissensmanagements



Quelle: i.A.a. Probst et al. (2006), S. 32.

Wissensidentifikation

- Welches Wissen gibt es im Unternehmen und wer verfügt über dieses Wissen?
- Analyse der internen und externen Wissensbestände
- Informationsflut erschwert die Abgrenzung von wertvollem zu eher unwichtigem Wissen
- Transparenz herstellen bzgl. der Verfügbarkeit von Daten, Informationen und den Kompetenzen der Unternehmensmitglieder
- Wissenslandkarten, Kompetenzprofile, „Gelbe Seiten“, IT als Hilfsmittel, ...

Wissenserwerb und -entwicklung

- Wie kann benötigtes Wissen im Unternehmen generiert werden?
- interne Möglichkeiten schaffen um benötigtes Wissen aufzubauen
(Lerngruppen, Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, IT-Infrastruktur, ...)
- externe Wissensquellen integrieren
(Neuanstellungen, Berater, Kooperationen, Universität, Kunden, Lieferanten, ...)
- begünstigen des individuellen und kollektiven Lernens im Unternehmen
(Anreize für Verbesserungsvorschläge, Lernarenen, „Fehlerkultur“, ...)

Wissensverteilung

- Wer sollte was und in welchem Umfang im Unternehmen wissen?
- gezielte Steuerung der Wissensflüsse / Prozess der Wissensverteilung erleichtern
- implizites Wissen / Erfahrung muss kommuniziert werden
(Projektgruppen, Mentoring, Job-Rotation, gemeinsames Frühstück, ...)
- Daten, Informationen und Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung stellen
- offene Wissenskultur und Klima des Vertrauens im Unternehmen entscheidend
(nicht: „Wissen ist Macht“; sondern: „Wissen teilen gewinnt Meilen“.)
- IuK-Technologie als Hilfsmittel (Intranet, DMS/ECM, Groupware, Videokonferenzen, ...)

Wissensanwendung und -nutzung

- Wie kann das „neue“ Unternehmenswissen gezielt genutzt werden?
- Wissensbestände anforderungs- und anwendergerecht aufbereiten
- Daten(-bank)friedhöfe bringen keinen Nutzen
- Wissensträger für Akzeptanz in Entscheidungen einbeziehen
- Wissensbarrieren bei den Mitarbeitern (in allen Hierarchieebenen) abbauen (Routinen und Gewohnheiten stören, Anreize und zeitliche Freiräume schaffen, ...)
- Problemlösungs- und Handlungskompetenz aufbauen / erweitern

Wissensspeicherung

- Wie kann das wertvolle und vielfach langjährig generierte Wissen bewahrt werden?
- geeignete Verfahren zur Wissensspeicherung aufbauen, die das Vergessen „unmöglich“ machen
- Erfahrungsaustausch auf der Personenebene um implizites Wissen zu transformieren (informelle und formelle Kommunikation)
- IT nutzen für redundanzfreie Speicherung von Daten, Informationen und Wissen (Datenbanken, Archivsysteme, DMS/ECM, Wikis, ...)

Barrieren für WM in Unternehmen in KMU

- Wissensmanagement kostet nur Zeit
- hierarchische Strukturen
- Wissen ist Macht / Einzelkämpfertum
- wissensfeindliche Unternehmenskultur
- zu wenig oder schlechte Kommunikation
- zu geringes Vertrauen in die Mitarbeiter
- keine Akzeptanz bei den Mitarbeiter

Erfolgsfaktoren für gelingendes WM in KMU

- konkrete Ziele
- klare Unterstützung seitens der Geschäftsführung
- Fähigkeit zur Problemidentifikation
- klare Problemorientierung
- frühes und konsequentes Einbeziehen der Mitarbeiter
- Pragmatismus der Lösung
- Einordnung in die Gesamtstrategie
- Unterstützende „kulturelle“ Maßnahmen
- hohes Engagement der Projektbeteiligten
- Bewusstsein von IT als Hilfsmittel

Ausblick / Diskussion

- Wissensmanagement – Theorie oder Praxis?
- Wissensmanagement – der zukünftige Wettbewerbsfaktor?
- Betreiben Sie bewusst Wissensmanagement – wenn ja, wie?
- Fördern Sie Ihre Mitarbeiter und haben eine lernfreundliche Unternehmenskultur?
- Wie offen sind Sie selbst?

Quellen- und Literaturangaben:

Nonaka, I. (2004): The Knowledge-creating Company.

In: Takeuchi, Hirotaka (Hg.): Hitotsubashi on knowledge management. Singapore.

North, K. (2005): Wissensorientierte Unternehmensführung.

Wertschöpfung durch Wissen. 4., aktualisierte und erw. Aufl. Wiesbaden.

Probst, G. J. B.; Raub, S.; Romhardt, K. (2006): Wissen managen.

Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 5., überarb. Aufl. Wiesbaden.

Soose, Jan (2007): Diplomarbeit: Wissensmanagement – Konzeptionelle Grundlagen und Implementierung in kleinen und mittleren Unternehmen. Siegen.

Wilkesmann, M.; Wilkesmann, U.; Rascher, I.; Hermann, T.; Röhl, G. (2007):

Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen und öffentlicher Verwaltung.

Herausgegeben vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!